

# クリエイティビティは「坩堝(るつぼ)」から生まれる

三谷慶一郎

株式会社NTTデータ経営研究所

## 1. はじめに

ちょうど正月休みにこの原稿を書いている。日々雑多な仕事に追われる身ではあるが、さすがに正月くらいは反省と希望が頭をかすめる。ちょうどいい機会をいただいたと考え、現在の職務における問題意識と筑波大学に期待していることを綴ってみた。

私は、情報システムを構築するシステムインテグレーターに就職し、約10年間をいわゆるシステムエンジニアとして過ごした。その後、ご縁があって情報システムに関する各種の調査やコンサルティングを行う現在の会社にお世話になっている。

その間、茗荷谷にあるビジネス科学研究科経営システム科学専攻(Graduate School of Business Science: 以下GSBSと記す)において2年間研究生生活を送った。このあたりの動機は後段で述べていく。

## 2. ITサービス産業の現状

ITバブルだのIT長者だのといった景気のよさそうな響きがITという言葉にはあるが、私の所属しているITサービス業界全体はマクロで見ればそれほどよい状況にあるわけではない。ここ数年大手ベンダーの売上高や営業利益は下降傾向にあり、2006年の日本経済新聞での産業景気予測特集でも「曇り」との評価である。

世界規模で比較すると明確なのだが、日本のIT投資の規模はここ数年かなり遅れをとっている。IT投資の対GDP比率において世界平均は2.8%、米国3.5%、韓国2.6%に対して日本は、2.0%程度である。(IDC: The Worldwide Black Book, 2003) また、経年変化で見ても、民間資本ストックに閉めるIT資本ストックの日米差は、1995年に日本約5%、米国約8.5%であったのに対し、2003年には日本約8%、米国約17.5%とかなりその差は開きつつある。(内閣

府：Bureau of Economic Analysis "National Economic Account")

ITを利用している企業等のユーザー側の意識についても日米間でかなり異なる傾向がある。総務省が2003年に行った「企業経営におけるIT活用調査」によると、日本企業におけるIT投資はコスト削減・業務効率化を目的として重視しているのに対し、米国企業では売上拡大・高付加価値化を目的とする比率が高い、という結果が出ている。

要は、IT投資に対してあまり大きな効果は期待していない、というのが日本のユーザーの本音だということだ。実際、産業別にIT資本比率と生産性の関係を日米間で比較すると、米国ではIT投資比率が高い産業ほど生産性上昇傾向が見受けられるが、日本ではあまり相関がないという分析結果が出ている。(内閣府：世界経済の潮流 2004年春)

まとめると、「IT投資によって大きな効果が上がっていない」→「企業はIT投資に期待しなくなる」→「社会全体としてIT投資自体が縮小傾向となる」というのが昨今国内における大きな流れということだ。これはこの業界に身をおくものとしては放っておけない大きな問題である。

### 3. ITと経営を同時に語ることの必要性

このような状況が生じた背景の一つには、

近年急激に情報システムの使われ方が高度化していることがあげられる。

ひとつには「目的の拡大」がある。コスト削減等を指向する情報システムから、付加価値向上を追求し企業経営そのものに直結する難易度の高い目的を持つ情報システムが指向されてきている。また「範囲の拡大」という観点もある。従来、企業内の一つの組織で閉じていた情報システムの構築範囲が、複数組織に広がりさらには、複数企業を巻き込んだ形にまで広がってきている。

このように高度化した情報システムを構築し、ユーザーに満足していただくためには、システムインテグレーターが従来から行ってきた「顧客が提示した要件どおりのシステムを確実に構築して手渡す」というビジネスモデルだけでは不十分なのは間違いない。そもそも顧客目的の実現のためにはどのような要件のシステムが必要かを検討する(いわゆる上流工程)プロセス。あるいは、作り上げたシステムを使って効果を創出するための各種支援プロセス(例えば、業務プロセスの見直し、利用組織の再構築、利用者のリテラシーの向上)、といった工程をソリューションとして組み入れていかなければならないのだ。情報システムの購買決定要因が、品質や納期だけでなく、効果創出そのものにシフトしてきたとも言い

換えられる。

しかし、まさに「言うは易し、行うは難し」。IT投資の効果創出を支援するという事はそう容易なことではない。まだまだ歴史が浅く、日々様々な新しい試みが行われているため、まだまだセオリーが確立しているような状態ではない。また、系統だった学術領域が存在しているわけでもない。

ただ、この領域を検討して行くためには、ITと経営という異なる側面を同時に語るができなければならないことだけは間違いなさそうである。このことが、経営学・数理学・計算機科学の3分野の融合領域を対象とし、実務的な教育・研究を行う社会人を対象とした専門職大学院であるGSBSの門を私が叩く直接的なきっかけとなった。

#### 4. GSBSをベストプラクティスとして

GSBSにおいて、これらの問題意識に対して明快に答えてくれる講義や論文を発見したというわけではない。しかし、結果から言うところでは、ここ2年間は、予想以上に多くの刺激とヒントを私に与えてくれた。

振り返ってみるとGSBSが私にインパクトを与えてくれた理由は大きく二つあるように思える。ひとつは、やはり複数領域を学び直し、複数領域の先生方の指導をいただく環境が整っていたことだ。ある専門領

域だけでなく、全く別の専門領域から物事を見ることができることは想像以上に有意義である。もうひとつは、社会人として一定の経験を積んだ人々が学生として集まっていたことだ。業界・業種も様々で、年齢層も20代から50代とかなり幅広く、ある領域に限れば教える側をも凌駕する実力を持つような方も少なくなかった。よく言われる「知り合いが増えた」という程度のことだけではない。実務経験が豊富な方々のお話はやはりリアリティにあふれており、彼らとのディスカッションは多くの示唆を与えてくれた。

さて、今後筑波大学に期待したいのは、このようなGSBSの取り組みをベストプラクティスとして、是非、大学全体として指向してほしいということである。

インターディシプリンなアプローチが有効なのは、何も今回述べたIT業界の問題だけではない。実業界が苦しんでいる多くの問題についても同様のことが言えると思う。また、社会人大学院だけが先に述べたような環境を構築できるわけでもない。複数領域を学ぶチャンスを与えること、社会人、特に現場で実際に問題に直面している方々とのコミュニケーションを強化していくことは、どんな学部であろうが工夫さえすればできるはずだ。

創造性はいろいろな考えを持つ人々が集

まった環境から生まれる。数年前に、ニース郊外にあるソフィアアンティポリスというベンチャー集積地の方々からお聞きした話が忘れられない。「コートダジュールは昔から、様々な文化、ライフスタイル、産業、技術が混同した広大な『坩堝(るつぼ)』なのである。だからこそクリエイティビティが生まれるのだ。かつてルノアールやマチスにインスピレーションを与えたように」。

元来「総合科学」を標榜している筑波大学にはインターディシプリンな環境を作り出す素地は十分にあるはずである。そして、筑波大学において「るつぼ」を作るための最も身近な存在は、私達OBであろう。是非うまく学内に引き込み、活用していただきたい。同時にこの「るつぼ」は、私達OB自身が抱える問題をも解決する「鍵」となるはずなのだ。

(みたに けいいちろう／経営学)